

# A kommunikáció zavarai

Dr. Deák Csaba

Egyetemi docens. Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet  
Szervezetfejlesztési tanácsadó. Human Telex Consulting Kft.

A jó kommunikációnak olyan sok korlátja létezik, hogy a szervezetekre jellemző folyamatos panaszkodás – miszerint nem megfelelő a kommunikáció – nem is csodálható. Tulajdonképpen az a csodálatra méltó, hogy bármilyen üzenet keresztüljut a rendszeren. A zavar (zaj) a kommunikációk java részénél magatartási eredetű és természetű, azaz az információt küldő és a fogadó maguk okozák, szándékoltan vagy akaratlanul. Jelen tanulmány arra vállalkozik, hogy bemutassa a szervezeteken belül leggyakrabban előforduló korlátokat, feloldásuk lehetséges módjait, külön kiemelve a multikulturális környezet sajátosságait.

## KOMMUNIKÁCIÓS KORLÁTOK

1. *Az elküldött üzenet hiányos.* Több esetben is előfordulhat, hogy a küldő már hiányos üzenetet kódol. Ennek oka lehet az, hogy a küldő számára is bizonytalanságokkal, homályos részletekkel terhes az üzenet, de oka lehet az is, ha a küldő szándékosan tart vissza információkat.
2. *Nonverbális kommunikáció.* A szemek, a száj formája, az arcizmok és még a testhelyzet is, többet mondhat el arról, hogy az emberek igazából mit gondolnak, mint azok a szavak, amiket használnak. Bizonyos értelemben ez egy segítség a kommunikációhoz és megértéshez, ha a nonverbális (nem szavakkal történő) kommunikáció jelentése, illetve a verbális mondanivaló tényleges jelentése összhangban van egymással, ugyanakkor korlátozóvá válik, ha ez az összhang hiányzik vagy ha az emberek félreértelmezik.
3. *Zsargon.* Minden szakma és foglalkozás kifejleszti a saját speciális nyelvezetét, az ún. zsargont. A technikai kifejezéseken keresztül való kommunikáció kényelmes módozat azok számára, akik ismerik a zsargont, ugyanakkor egy

roppant káros és irritáló korlát azoknak, akik nem ismerik.

*Egy adott szó különböző embereknek különbözőt jelenthet.* A nyelv alapvetően tényeket és érzéseket képviselő szimbólumok használatának módszere. A szó szoros értelmében nem jelentést, hanem szavakat továbbít a kommunikáció révén az egyén. Ugyanaz a szó különböző jelentést sugallhat különböző embereknek. Bizonyos szavaknak bizonyos emberek számára szimbolikus jelentősége lehet, ami azt eredményezi, hogy az eredetileg szándékozottól teljesen eltérő benyomást keltenek. Hiba lenne azt feltételezni, hogy ha valami egy bizonyos jelentéssel bír valaki számára, ez mások számára is egyértelműen csak ugyanazt jelentheti.

*A méret.* A modern szervezet mérete és komplexitása a kommunikáció egyik fő korlátja. Az üzeneteknek a vezetés különböző rétegein vagy különböző egységek, funkcionális szervezetek között kell átküzdeniük magukat. Ezáltal zavarossá válhatnak vagy soha sem fognak megérkezni. Az írott üzenetek sokkal megbízhatóbbak, mint a szóbeliek, viszont az írásbeliség a kommunikáció hatékonyságát erősen korlátozza. Ahogy a méret nő, úgy nő a formalitás is, és a formalitás növekedése növeli a kommunikáció korlátjait. A kommunikáció szabad folyása szükséges a kreativitás és a rend közötti szakadék áthidalásához.

*Emocionális keret.* Az érzelmeink befolyásolják az üzenetfogadási és -közvetítési képességet. Amikor bizonytalan valaki és aggodalmaskodik, akkor az, amit hall, sokkal inkább fenyegetésként hat, mint amikor magabiztos és megbékélt a világgal. Amikor mérges vagy lehangolt valaki, akkor hajlamos azonnal elutasítani azokat a dolgokat, amelyek egyébként logikus és jó ötletnek hangzanának. A viták során számtalan olyan dolog mondható, amelyeket nem ért meg a másik fél, vagy pedig félreértelmezik.

7. *A kommunikátorról kialakított benyomások.* A fogadó nemcsak saját tudásháttere alapján értékeli a hallottakat, hanem figyelembe veszi az üzenet küldőjének személyét is. Korábbi tapasztalat vagy pedig előítélet nem létező vonásokkal ruházhatja fel a kommunikátort.

Vannak olyan emberek, akik mindenféle kollektív cselekedetet konspirációnak tekintenek. Mások állandóan a sorok között akarnak olvasni, és mindenféle, a felszínen meg nem jelenő motívumot keresnek az üzenetben. Rendkívül nehéz elkülöníteni azt, amit hall az egyén azokról az érzésekről, amelyek az üzenetet átadó személyhez kötődnek.

8. *Azt hallja meg az ember, amit várt.* Az, hogy az egyén mit hall és ért meg, amikor valaki beszél hozzá, nagymértékben a saját tapasztalatain és hátterén múlik. Ahelyett, hogy azt hallaná, amit az emberek mondanak, azt hallja, amit a képzelete mond neki, a hallottak alapján.

Ugy tűnik, hogy mindenkinek van valami előzetes elképzelése arról, hogy az emberek mit gondolnak. Amikor valami újdonságot hall az ember, akkor hajlamos arra, hogy olyasmivel azonosítsa, amit már megtapasztalt a múltban.

Az emberek szeretik az előre jelezhetőséget, és az emberi elme egyik legidőigényesebb tevékenysége a töredékek racionalizálása és logikává való felépítése. Amikor az emberek olyan információval szembesülnek, amely összhangban áll a saját hitükkel, akkor azonnal érvényesnek, igaznak fogadják el.

9. *Azon információk figyelmen kívül hagyása, amelyek szembekerülnek a megszerzett tudással.* Hajlamos az egyén arra, hogy figyelmen kívül hagyja vagy visszautasítsa azokat az információkat, amelyek ellentétesek tapasztalataival, hiedelmeivel, hitével. A kommunikáció nagyon gyakran elbukik, amikor a küldő a fogadó által már ismert információnak ellentmondó információt kívánt közölni – függetlenül attól, hogy ez az információ igaz-e vagy hamis. Ha a fogadó fél nem is utasítja vissza, akkor is talál valamilyen módot arra, hogy megmásítsa, átformálja a jelentését, még hozzá úgy, hogy a kommunikáció alkalmazkodjon az előzetes elképzeléseihez. Az egyén kényelmetlenséget tapasztal akkor, amikor számára logikátlan felismeréseket közölnek neki valamilyen tárgyról vagy

eseményről, és így arra kényszerül, hogy attitűdjét megváltoztatásán keresztül csökkentse a diszszonancia és a kényelmetlenség érzését. A befogadás és a megértés szelektáltan jelentkezik annak érdekében, hogy az egyén saját környezetét, tapasztalatait, akaratait, céljait és fiziológiai rendszerét tükrözze.

Az ellentmondás feloldására három megoldás kínálkozik:

- az objektív valóság elfogadása, internalizálódása,
- az ellentmondások feloldása a kényelmetlen objektív tények negligálásával,
- az ellentmondás jellegének csökkentése más összefüggéseket alátámasztó tények felsorakoztatásával, az ellentmondás bagatellizálásával, ideológia gyártásával.

Az emberek általában ellenállnak a változásnak vagy a változást közvetítő, változásra felkérő kommunikációnak azért, mert az új elképzelések kívül esnek a referenciakeretükön. Ha a kommunikáció nem áll összhangban a már meglévő hittel, akkor a kommunikáció fogadója visszautasítja annak érvényességét, igyekszik elkerülni a jövőbeli találkozást vele, könnyedén elfelejti azt, amit hallott.

10. *A referenciacsoport hatása.* Az a csoport, amellyel az egyén azonosul, a referenciacsoport befolyásolja az attitűdjét és az érzéseit. A munkacsoport csakúgy, mint a család, etnikai háttér, a politikai párt, illetve vallás alkotja azt a referenciacsoportot, amely kialakítja az információra való reakciót, viselkedést.

11. *Az üzenet fogadójának korlátozottsága.* Az ember korlátozottan tudja felfogni, kezelni, értelmezni a komplex információkat. Minél komplexebb az információ, annál valószínűbb, hogy a megértés korlátozott lesz. A koncentrálóképeség, a figyelem sem egyenletes, időnként hullámvölgyek gyengítik azokat, és ezalatt az információfelvétel és -értékelés korlátozottabb.

Simon, March és Cyert a korlátozott racionalitás modelljében leírta azt, hogy az egyéni döntés figyelmen kívül hagyja a friss információt, amennyiben korábbi információkon alapuló megszokott cselekvés választ ad a felmerülő problémákra.

Gyakran előfordul, hogy nagyobb jelentőséget tulajdonít az egyén olyan információknak, amelyek időben és térben közeli, és

leértékeli azokat, amelyek távolabbiak térben és időben.

12. *A visszacsatolás részben vagy egészben elmarad.* A visszacsatolás nem automatikus, sok esetben akkor is elmaradhat, amikor az üzenet nem világos. Például a kudarckerülés, a csoportnyomás ellene hathat a visszacsatolás kezdeményezésének. A visszacsatolás nem feltétlenül érinti az üzenet egészét, s tovább futhat annak egyetlen részletén is.
13. *Személyes támadás – védekezés.* Mindenki hajlamos elutasítani azokat az üzeneteket, visszajelzéseket, amelyeket személyük elleni támadásnak értelmeznek, függetlenül attól, hogy annak szánták-e vagy sem. Ezért a kialakuló párbeszéd jellemzően a személyes támadás-védekezés síkján futhat tovább, teljesen elkarnyarodva és függetlenül az üzenet tartalmától.

(Folytatjuk)

*„Az élet elpusztíthatatlan és időn kívüli,  
ezért a halál csak az alakját tudja megváltoztatni,  
amellyel ebben a világban megjelent.”*

(Tolsztoj)

Szomorúan vettük a hírt, hogy

**Marosi György,**

a Dabas-Jegyzet Kft.,  
– mely megalakulása óta  
egyesületünk aktív jogi tagja –  
ügyvezetője  
életének 53. évében  
2003. január 18-án  
tragikus hirtelenséggel elhunyt.

## Egyesületi élet

**2002. december 6.**

Egyesületi tanácsülés  
(Budapest, Pátria Nyomda)

**2002. december 11.**

Magyar Grafika szerkesztőbi-  
zottsági ülés (Budapest)

**2002. december 12.**

Nyugdíjas-találkozó (Budapest)

**2002. december 17.**

Magyar Grafika védnökeinek  
alakuló összejövétele  
(Budapest)

**2002. december 18.**

Találkozó a BMF másod- és  
harmadéves nyomdászhall-  
gatóival

**2003. január 14.**

Logisztika és funkciói  
(Papírkereskedő-szakosztály,  
Budapest)

**2003. január 21.**

PNYME vb-ülés (Budapest)

**2003. január 31. – február 9.**

XII. Nemzetközi Könyv- és  
Nyomtatványkiállítás  
(Havanna)

Főszerkesztő: Faludi Viktória  
Laptev: Maczó Péter  
Hirdetési vezető: Ruzsinszky Sándor  
Olvasószerkesztő: Péteri Károly  
Korrektor: Endzsel Ernőné  
Szerkesztőségi titkár: Gedeon Judit

## Szerkesztőbizottság

Eiler Emil, dr. Garáné Bardóczy Irén,  
Maczó Péter, Péterfi Sándor,  
Szentendrei Zoltán, Szikszay Olivér

## A Magyar Grafika védnökei

Bálint Csaba, Bárony András,  
Burger László, dr. Egyed Béla,  
dr. Endrédy Ildikó,  
Jászkuti László, Kelemen Eörs,  
Kelényi Ákos, Lendvai László, Miseje Attila,  
dr. Peller Katalin, Tóth Valéria

## Kiadó

Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület  
1027 Budapest, Fő utca 68. IV. em. 416.  
Telefon: 457-0633 Telefon/fax: 202-0256  
E-mail: pnyme@mtesz.hu  
Honlap: www.pnyme.hu  
Felelős kiadó: Fábián Endre főtítkár

Nyomdai előkészítés: GMN-Repro Pest  
Felelős vezető: Miklós Árpád  
Tördelés: PolgART Könyvkiadó Kft.  
Nyomás: Pauker Nyomda  
Felelős vezető: Vértés Gábor  
Kötészet: Stanctech Kft.

Terjeszti a Papír- és Nyomdaipari  
Műszaki Egyesület  
Előfizethető a titkárságon  
Egyes szám ára 800 Ft + áfa.  
Előfizetés egész évre 4500 Ft + áfa.  
Megjelenik kéthavonta

Külföldön terjeszti  
a Batthyány Kultur-Press Kft.  
H-1011 Budapest, Szilágyi Dezső tér 6.  
Telefon: 36 1 201 8891  
E-mail: Batthyany@kultur-press.hu

Hirdetésfelvétel a Papír- és Nyomdaipari  
Műszaki Egyesület titkárságán  
Index: 25537  
HU ISSN 0479-480X

A fedelet Maczó Péter tervezte

## tartalom

Faludi Viktória	Kedves Olvasónk!	3
Eiler Emil	Digitális grafikai eljárások...	5
Faludi Viktória	Digitális nyomtatási trendek	
	Németországban	14
Faludi Viktória	Digitális nyomtatás – Hazai körkép	16
Tóth Valéria	Digitális fényképezés más célra	23
Szalai Sándor	Digitális technológiával készített	
	nyomdatarmékek feldolgozása	27
Maczó Péter	Tipográfusok 2003	32
Dr. Deák Csaba	A kommunikáció zavarai	38
Szikszay Olivér	Egyesületi élet	40
Dr. Gál Zoltán – dr. Szabó Lajos		
	Tudásmenedzsment a karbantartásban	42
Kotroczó Zoltán	A PDF alkalmazhatósága a nyomdaiparban	52
Eiler Emil	Tallózó	57
Dr. Juhász Géza	Gábor József nekrológ	62
Eiler Emil	Nyomdászkiállítások 2003-ban	68
Darnay László	Hogyan olvassunk korrektúrát?	70
Péteri Károly	Megújult a Cartographia Kft. sokszorosítóüzeme	74
Varga Margit	Fórum a minőségről	75
HRes	Kályhasarak,	
	avagy egyesületi élet a főiskolán	76
Persovits József	Kerekasztal a termékfelelősség ről	77
Persovits József	A digitális fényképezés jelene	80
Dr. Juhász Géza	Fontos munkát végez	
	a Snell Kereskedelmi Kft.	82
Eiler Emil	Könyvismertető	83
Dr. Juhász Géza	Mostantól a harmadik nyomtatási technológia	
	is működik a Regisztr Plakát Nyomdában	86
Dr. Juhász Géza	Nyugdíjas egyesületi tagok találkozója	89
Faludi Viktória	Történetek Gara tanár úrról	90
Faludi Viktória	Fuji-ösztöndíj a jövő grafikusa nak	91
Gécs Béla	A cenzúra megjelenése Európában	
	és a nyomdászatban	93



grafika a grafikában



# magyar grafika

2003. FEBRUÁR

XLVII / 1.

> grafika a grafikában

